

## ***Gestión del proyecto político-pedagógico*** **Entre corazones y mentes**

Natalia Correa\* - Mariana Echenique\*\*

SABONGI DE ROSSI, VERA LÚCIA. *Gestão do Projeto Político – Pedagógico. Entre corações e mentes*. São Paulo, Brasil, 2004, 95 pp.

***Gestión del Proyecto Político Pedagógico. Entre corazones y mentes***, es un libro en el cual se pretende reflexionar sobre las relaciones que se establecen en la formulación de los Proyectos Políticos-Pedagógicos (PPP), en un contexto donde por un lado la Ley de Educación del Estado de San Pablo N° 9393/96, dispone determinaciones colectivas acerca de que “cada escuela debe construir su propio PPP”, y por otro donde prevalecen acusaciones hacia los docentes en nombre del “descompromiso político” con el trabajo colectivo y la excesiva devoción al “individualismo egoísta”.

De esta manera la autora se pregunta “¿cómo caracterizar este cuadro de asedios colectivos en un contexto de gestión de los PPP en las escuelas actuales?, ¿cuáles son sus principales obstáculos y sus reales posibilidades? y ¿por qué se formalizó el modelo de corazones y mentes por vía de la escuela?”

---

\* Alumna de la carrera de Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación y adscripta a Política Educativa del Departamento de Política y Gestión de la Facultad de Ciencias Humanas (FCH), Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) - Tandil - Argentina.

\*\* Alumna de la carrera de Profesorado y Licenciatura en Ciencias de la Educación, adscripta a Diagnóstico del Sistema Educativo Argentino del Departamento de Política y Gestión de la UNCPBA y auxiliar de investigación del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES) de la FCH, UNCPBA - Tandil - Argentina.

Correspondencia: E-mail: natalia\_correa25@yahoo.com.ar - mecheni@fch.unicen.edu.ar

Intentando dar respuesta a estos interrogantes estructura su obra en cuatro partes de cuyos contenidos intentaremos ofrecer una síntesis.

En la primera parte titulada “*Gestión del Proyecto Político-Pedagógico*”, presenta los principales conceptos que envuelven a los PPP mediados por la gestión escolar de las últimas décadas y reflexiona acerca de los límites de los proyectos reguladores y de las posibilidades de los emancipadores como lógicas de la gestión escolar. En este sentido, la autora plantea que en la Constitución de 1988 por primera vez en el capítulo dedicado a educación se apela a “*la gestión democrática del sistema de enseñanza pública*” como principio orientador de la igualdad de condiciones de acceso a la escuela y garantía de calidad, que se haya reglamentada por la nueva ley de educación. Aún así, al no consagrarse un proyecto articulado y orgánico de educación, los PPP se constituyen como adquisición “natural”, resultado de la existencia de una supuesta comunidad educativa y no como parte de una construcción de carácter público, democrático y de inclusión social.

De allí, sostiene que frente a la diversidad de actores con distintas visiones del mundo, creencias y significados los PPP presentan conflictos de intereses que emanan de dos lógicas conflictivas: **la reguladora y la emancipadora**. La primera, proveniente del campo empresarial de la economía competitiva se basa en una concepción de planeamiento estratégico que valoriza más el producto que el proceso, desarticula la existencia de conflictos y parte de una retórica gerencialista y de discursos político-normativos provenientes del Banco Mundial, el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Ministerio de Educación y Cultura. Esta lógica se introduce en el campo educativo apuntando a la elaboración de un documento escrito que operacionalice la organización escolar. Sin embargo, Sabongi De Rossi argumenta que esta elaboración presenta complejidades y confusiones conceptuales

en lo que hace, fundamentalmente, a liderazgo, descentralización, autogestión, etc., que dificultan el proceso colectivo decisorio.

Asimismo, la redefinición de las relaciones entre políticas, gobiernos y educación dada a partir de los procesos de descentralización y de la proliferación de escuelas “*cuasi mercado*” que incorporan mecanismos de mercado (libre elección de los usuarios a través de *vouchers* educativos, por ejemplo), hacen peligrar la educación pública como conquista histórica del bien común y consolidan procesos de identificación que tienden a favorecer tendencias exclusivistas.

Respecto a la lógica emancipadora, la autora sostiene que, pese a las innumerables limitaciones institucionales, materiales y objetivas enfrentadas por los educadores, ésta ha acompañado proyectos locales, regionales, municipales y estatales contruidos por gestiones colegiadas de educadores críticos y progresistas que contienen un importante potencial para constituirse en materia prima de las políticas públicas sociales y educacionales. Su fin último es la emancipación, el éxito escolar, la inclusión y el compromiso social. O sea,

*“los proyectos emancipadores son democráticos en sus principios y propósitos, integradores y tolerantes con las diferencias, universalistas en su inclusión para extender a todos los individuos condiciones concretas de autonomía política, económica e intelectual”* (p. 30).

De esta manera explica que los PPP son **políticos** en el sentido del compromiso de la escuela con la formación de ciudadanos y **pedagógicos** al definir acciones educativas, construcciones curriculares y formación de educadores para que pueda atender sus propósitos y su intencionalidad. Son textos en un contexto e historia que define la identidad de la escuela, sus características específicas y de articulación entre fines y medios. Son “lo instituido” (leyes, legislacio-

nes, contenidos, métodos) y también son “instituyentes” de la cultura escolar, pues crean objetivos, procedimientos, modos de hacer, valores, etc.

Por último, en este capítulo, la autora problematiza, por un lado, la *relación individuo-colectivo*, en tanto el individuo social no significa atribuir prioridad a la instancia colectiva sino un “proceso social de individualización”, de construcción y de reconocimiento de su individualidad y de la de los otros. Sin este proceso los individuos quedan expuestos al conformismo y la pasividad fruto de la “*tiranía de lo colectivo*”.

Por otro lado, con respecto a la *relación conflictos-democracia* plantea la necesidad de romper con la visión que considera a los conflictos como peligrosos en las relaciones entre personas y propone recuperar su potencialidad como experiencias que necesitan comprenderse y articularse. La escuela debe utilizar estas experiencias integrando las diversas instancias sociales para la construcción de sus PPP.

En la segunda parte titulada “*Gestión de corazones y mentes*”, la autora procura reflexionar sobre las raíces históricas de la estrategia de gestión de corazones y mentes, formalizada desde la Modernidad en articulación con el proyecto político pedagógico, sobre sus límites como organización burocrática, resultado del proceso de institucionalización de la escuela y sus posibilidades como organización cultural.

Por Proyecto de Gestión de Corazones y Mentés, entiende al proyecto pedagógico del francés Louis Michel Lepeletier, creado en el siglo XVIII durante la Revolución Francesa, que se transformó en un referente paradigmático para pensar los derechos de la escuela democrática. En aquel momento existía consenso en cuanto que el papel de la escuela era formar al ciudadano, divulgar el conocimiento de las ciencias, promover la unificación lingüística y fortalecer el Estado-

Nación. Este nuevo sistema político-pedagógico francés tuvo un fuerte efecto irradiador sobre los demás países.

Según la autora, es posible decir que el primer aspecto de la revolución de la Modernidad está ligado a la difusión del proyecto pedagógico y su colocación en el ámbito del estado. Más aún, la Modernidad nace como proyecto pedagógico que consiste, ambiguamente, en un doble desafío: “la dimensión de la conformación y de la liberación”.

Con respecto a los límites de la organización burocrática de la escuela, también se refiere a un fenómeno histórico: el proceso de burocratización de las sociedades contemporáneas. La burocratización es un proceso que se impone en el trabajo en cualquier nivel, en todas las esferas de la vida social, económica y política; impone un cuadro social homogéneo con jerarquía en las funciones, reglas de promoción, división de las responsabilidades y estructura de la autoridad. Por ello es que surge una identificación de los miembros de una burocracia no con las personas, sino con la función que ejercen y el cargo que ocupan.

La racionalización burocrática en la escuela reproduce las relaciones de producción. Entre sus representantes más importantes la autora menciona a Taylor para la organización industrial, Lenin para la organización política y Clausewitz para la organización militar. Además hace referencia a la explicación que realiza Enguita sobre la introducción de los principios empresariales en las escuelas de manos de reformadores tales como: Spaulding, Cubberley y Bobbit. Estos autores comprendieron la importancia de la educación en su deber de servir a la comunidad para después confundir escuelas con empresas. Así es como a lo largo del siglo XX se han producido transferencias de contenidos provenientes del campo productivo y empresarial a las escuelas en función a las demandas del capitalismo.

En este marco se menciona el programa de Escuela de Calidad Total que se formuló en Brasil y que aplicó el método de administración de empresas para el campo de la gestión escolar. Entre sus principios se destacan la gestión democrática de las escuelas por liderazgo, el director como líder de la comunidad educativa, la enseñanza basada en el aprendizaje cooperativo y las estrategias de participación con trabajo en equipos.

De esta manera se muestra la desconsideración de las dimensiones culturales de la organización escolar frente al predominio del análisis burocrático que acentúa la reproducción de las estructuras económicas y políticas.

La cultura de la escuela (reglas, normas, tradiciones, saberes, afectos, comportamientos) crea un ritual de organización, trabajando saberes y valores, estableciendo rutinas y disciplinas. Contiene su propio proceso de producción pedagógica que involucra un sujeto activo, la imprevisibilidad de los fines y juicios de valor que afectan el proceso de escolarización. Además la cultura escolar, en la que se inscriben los PPP, está situada en una estructura económica, en un contexto sociopolítico y cultural, recibiendo influencias de las políticas educativas, de las normas de organización del sistema educativo y de la realidad socioeconómica y cultural. Esto fundamenta la imposibilidad de la objetivación del proceso de producción pedagógica, característica inherente al proceso de producción empresarial.

En la última parte la autora realiza un hilamiento de los temas abordados y presenta algunas cuestiones e interrogantes sobre los que considera necesario reflexionar para contribuir al debate educativo. Allí resalta la tensión en la que se encuentran el sistema educativo y los PPP entre modelos reguladores y emancipadores, y la imposibilidad de los educadores de intervenir en las políticas públicas sociales. Con esto señala la distancia que existe para lograr la conquista

de la escuela democrática, de los derechos sociales y de la emancipación.

A modo de reflexión y acordando con la postura de la autora, podemos decir que teniendo en cuenta que la educación es una política social pública, de responsabilidad del Estado y derecho de los ciudadanos, es preciso alentar a los educadores en el conocimiento de los contextos políticos internos y externos de la escuela promoviendo una disposición crítica sobre las políticas educativas como parte fundamental de su formación profesional. De esta manera se podrá avanzar en el ejercicio de sus derechos dentro del proceso decisorio democrático y contribuir a la organización del trabajo colegiado comprometiendo las diferentes acciones individuales. En este proceso el principal factor y la principal tarea será mediar los conflictos de la propia realidad del proceso educativo.

---

---

***Juego y aprendizaje escolar:  
los rasgos del juego en la educación infantil***

María del Carmen Rímoli\* - Alicia Spinello \*\*

---

SARLÉ, PATRICIA MÓNICA. *Juego y aprendizaje escolar: los rasgos del juego en la educación infantil*. Ediciones Novedades Educativas, Buenos Aires, 2001, 223pp.

En educación en general y en educación inicial en particular, hay quienes afirman que «se aprende jugando o solamente se

---

\* Profesora en Ciencias de la Educación y en Educación Inicial.

\*\* Profesora en Educación Inicial.

Docentes del Departamento de Educación y del Departamento de Psicología (respectivamente) e investigadoras del Núcleo de Estudios Educativos y Sociales (NEES) de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil.

Correspondencia: E-Mail: mrimoli@fch.unicen.edu.ar - aspine@fch.unicen.edu.ar